

INFORME ANUAL 2008



## Acerca de Televisa

**Grupo Televisa, S.A.B., es la compañía de medios de comunicación más grande en el mundo de habla hispana y un participante importante en la industria global de entretenimiento.** La compañía está involucrada en la producción y transmisión de televisión, producción de señales de televisión restringida, distribución internacional de programas de televisión, servicios de televisión directa al hogar vía satélite, servicios de televisión por cable y telecomunicaciones, publicación y distribución de revistas, producción y transmisión de programas de radio, espectáculos deportivos y entretenimiento en vivo, producción y distribución de películas, operación de un portal de Internet y participa en la industria de juegos y sorteos.

## Índice

Carta a los accionistas	2
Indicadores financieros	4
Un vistazo a Televisa	6
Televisión abierta	8
Señales de televisión restringida	10
Exportación de programación	11
Sky	12
Cable y telecomunicaciones	14
Medios interactivos	16
Editoriales	18
Radio	19
Entretenimiento en vivo	20
Juegos y sorteos	21
Fundación Televisa	22
Comentarios de la administración	24
Consejo de administración	35
Estados financieros	36

# Líder\*

## en evolución

**En Televisa, hemos desarrollado un diverso portafolio de importantes activos relacionados a la industria de medios que inspiran y entusiasman a nuestras audiencias, que ahora no son sólo del mundo de habla hispana.** En los últimos años, Televisa ha basado su crecimiento en el desarrollo continuo de nuevos contenidos y formatos, así como en la expansión hacia nuevos mercados. Además, ha adoptado tecnologías de vanguardia para expandir el alcance de sus contenidos hacia una variedad de plataformas.

Televisa, la empresa más exitosa en la producción de contenidos en español del mundo, se ha posicionado como líder en la evolución de su industria al capitalizar la diversidad cultural en países de todo el mundo. Hemos llegado a nuevas audiencias a través de colaboraciones en China, Brasil y Francia, así como otros países con alto potencial. Dichas alianzas no solo amplían nuestras audiencias, también elevan nuestro perfil global y nos generan nuevos e importantes ingresos. En 2008, celebramos alianzas estratégicas con participantes clave en nuestra industria, siendo los principales los firmados con BBC Worldwide y Telemundo, para llevar sus contenidos a nuestros televidentes.

A través de Sky, Televisa ha construido una extensa infraestructura para hacer llegar su contenido a audiencias en México y Centroamérica; además, a través de su entrada al mercado de triple play, Televisa se está posicionando no sólo como una empresa líder en medios de comunicación, sino también como uno de los principales proveedores de servicios de telecomunicaciones y acceso a Internet.



Seguiremos en la búsqueda de nuevas maneras de integrar nuestro contenido, un diferenciador clave en una industria cada vez más consolidada, hacia todos los segmentos de nuestro negocio. Al hacer esto, fortalecemos nuestra oferta y satisfacemos a nuestras audiencias, nuestros clientes y nuestros accionistas.

# Estimados Accionistas:



*Durante 2008, nuestras operaciones generaron fuertes flujos de efectivo, lo cual nos permitió construir una estructura de capital robusta. Para finales de año, nuestra posición de efectivo llegó a 42.7 mil millones de pesos, nuestra posición de efectivo neto a 3.8 mil millones de pesos y nuestro promedio de vencimiento de deuda a cerca de 13 años.*

**E**n 2008, Televisa incrementó una vez más sus ventas y rentabilidad, y continuó con su estrategia de entrar a nuevos mercados, desarrollar nuevos formatos, accesar nuevas plataformas y proveer servicios de alta calidad a sus clientes. A nivel consolidado, las ventas netas aumentaron 18.6 por ciento, a 48 mil millones de pesos y la utilidad de operación se incrementó 8.7 por ciento a 15.1 mil millones de pesos.

Televisa ha sido por mucho tiempo la principal empresa de televisión en español. Nuestro negocio central sigue siendo la Televisión abierta, la cual se encuentra en constante evolución. Nuestro liderazgo en este negocio, y en una amplia variedad de segmentos, demuestra nuestro compromiso con la evolución constante hacia una empresa de medios de comunicación y telecomunicaciones más diversificada. En 2008, por ejemplo, nuestros negocios de televisión directa al hogar (DTH), cable y telecomunicaciones, en conjunto, representaron más del 30 por ciento de la utilidad de los segmentos operativos combinada, comparado con menos del 5 por ciento tan sólo hace ocho años.

Televisa es el líder en televisión abierta en México. Durante 2008, transmitimos 74 de los 100 programas con mayor rating. Nuestra participación de audiencia promedio alcanzó un nivel extraordinario de 72.3 por ciento, y nuestra participación de audiencia en horario estelar para el Canal 2 fue de 34.1 por ciento. La telenovela *Fuego en la Sangre*, la cual se transmitió en nuestro horario más importante, sobrepasó nuestras metas de rating y alcanzó el mayor récord de popularidad en ocho años. Nuestra transmisión de los Juegos Olímpicos de verano en Beijing alcanzó una participación de audiencia de 68 por ciento y superó nuestras expectativas tanto en cantidad de televidentes como en generación de ingresos. Además, para complementar nuestra oferta, en 2008 celebramos alianzas estratégicas con importantes participantes en nuestra industria, siendo los principales BBC Worldwide y Telemundo. Tanto la fortaleza como la variedad de nuestra programación han sido de vital importancia para tener un comienzo exitoso en el 2009.

Sky, nuestra empresa de televisión directa al hogar vía satélite, es la principal plataforma de su tipo en México, Centroamérica y el Caribe. Sky se sigue distinguiendo por su contenido de alta calidad, programación exclusiva y excelencia en servicio al cliente. Durante 2008, Sky tuvo 175 mil suscriptores nuevos, lo que representa un incremento del 11 por ciento, alcanzando 1.76 millones de suscriptores.

Hemos tenido éxito con la expansión de nuestros servicios en Centroamérica y República Dominicana, mercados que a finales

de 2008 aportaron 109 mil suscriptores. Pretendemos seguir incrementando nuestra presencia en esta región.

Estamos avanzando en nuestra estrategia para convertirnos en un participante importante en la industria de cable y telecomunicaciones en México a través de nuestra participación en tres de las principales plataformas en este país, Cablevision, Cablemás y TVI. Nuestros precios competitivos y atractivas ofertas de triple play, aunados a la baja penetración de la televisión por cable e Internet, nos permitirán crecer en este segmento. Vemos una sólida oportunidad en este negocio y estamos buscando estrategias para extraer el máximo valor de nuestra participación en este sector.

Con Televisa Networks, nuestro negocio de programación de televisión de paga, continuamos expandiendo nuestras marcas a nivel mundial. De forma colectiva, nuestros 30 canales de televisión de paga alcanzaron en 2008 más de 21 millones de suscriptores en Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, Europa y Asia-Pacífico. A través de TuTV, nuestra asociación con Univision, lanzamos Bandamax en Dish Latino, la principal plataforma de televisión digital de paga en español en Estados Unidos. En Canadá, lanzamos dos canales nuevos para un paquete multicultural de canales que se ofrece a través de Rogers Cable, el proveedor de cable más grande de ese país. Planeamos expandir nuestra oferta de televisión de paga para alcanzar todas las audiencias que son de interés para nuestros clientes.

La fortaleza de nuestro negocio de exportación de programación es evidente en nuestro creciente alcance geográfico y en la sólida participación de audiencia; y lo hemos logrado mediante la exportación de nuestro contenido y de nuestra experiencia en la producción de los mismos. Por ejemplo, en 2008, por medio de Univision, Televisa siguió siendo el principal proveedor de contenido en español para el mercado hispano en Estados Unidos. En los últimos cinco años, Univision se ha mantenido en el primer lugar en horario estelar de televisión entre hispanos con edades de 18 a 49 años y ha transmitido de forma consistente entre el 95 y el 100 por ciento de los 20 programas más vistos en los hogares hispanos de Estados Unidos. Así mismo, durante 2008, la primera temporada de nuestra producción china de *La Fea Más Bella*, una de nuestras telenovelas más exitosas, alcanzó un promedio de más de 11 millones de televidentes por episodio, siete días a la semana. La segunda temporada del programa, que está actualmente al aire, ha presentado los mismos resultados.

En 2008, Televisa mantuvo su posición como la editorial de revistas en español más importante, con una distribución de más de 174 millones de revistas en 20 países. Actualmente publicamos 189 títulos a través de 95 marcas diferentes. Además, seguimos expandiendo nuestra oferta de servicios en Internet y medios interactivos para posicionar a Televisa como un líder entre los proveedores de contenido en línea y un pionero en el lanzamiento de nuevas tecnologías, como televisión en vivo en línea y video bajo demanda con *time-shifting*. Por último, seguimos desarrollando nuestro negocio de juegos y sorteos. A finales del año llegamos a 21 salones de bingo con cerca de 7000 máquinas electrónicas de bingo y actualmente estamos analizando opciones para explotar nuestra licencia de lotería de forma más rentable. Seguimos viendo una sólida oportunidad en este segmento.

Durante 2008, nuestras operaciones generaron fuertes flujos de efectivo, lo cual nos permitió construir una estructura de capital robusta. Para finales del año, nuestra posición de efectivo llegó a 42.7 mil millones de pesos, nuestra posición de efectivo neto a 3.8 mil millones de pesos y nuestro promedio de vencimiento de deuda a cerca de 13 años. Seguiremos siendo selectivos en el uso del efectivo generado por nuestra operación y seguiremos buscando las oportunidades que más favorezcan a nuestro negocio y que impulsen nuestros objetivos estratégicos.

Televisa está en una posición extraordinaria que le permite destacar en un ambiente económico incierto. Cuestionamos constantemente la forma en la que dirigimos el negocio y buscamos nuevas oportunidades para potenciar nuestras principales áreas en términos de crecimiento y rentabilidad. Confiamos en la fortaleza de nuestro modelo de negocios. Esta determinación impulsará nuestro crecimiento y capacidad de captar nuevos y diversos flujos de ingresos.

Quiero expresar mi gratitud a nuestro consejo de administración y a nuestros empleados por su dedicación. Agradezco el apoyo de nuestros clientes y audiencias y a ustedes, nuestros accionistas, muchas gracias por su confianza en nuestra empresa. Estamos muy entusiasmados con la travesía que tenemos por delante y queremos que ustedes sean parte de ella.



**Emilio Azcárraga Jean**  
Presidente del Consejo y Director General

# Indicadores Financieros

En millones de pesos, excepto utilidad por CPO y acciones en circulación

	2007 <sup>(1)</sup>	2007 <sup>(2)</sup>	2008 <sup>(1)</sup>	%
Ventas netas consolidadas	\$ 41,562	\$ 40,466	\$ 47,972	18.6
Utilidad de los segmentos operativos <sup>(3)</sup>	18,072	17,432	19,917	14.3
Margen de los segmentos operativos	42.3%	41.9%	40.6%	
Utilidad de operación	14,481	13,915	15,128	8.7
Margen	34.8%	34.4%	31.5%	
Utilidad neta mayoritaria	8,082	7,649	7,804	2.0
Utilidad por CPO	2.84		2.77	
Acciones en circulación al cierre de año (en millones)	329,960		328,393	
Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre de año	\$ 25,480		\$ 35,106	37.8
Inversiones temporales al cierre de año	1,825		6,798	272.5
Inversiones a largo plazo al cierre de año	2,525		809	(68.0)
Deuda total al cierre de año	25,796		38,963	51.0
Posición neta de caja al cierre de año	4,034		3,750	(7.0)

(1) A partir del 1 de enero de 2008, dejamos de reconocer los efectos de inflación en nuestra información financiera, de acuerdo con los lineamientos de las Normas Mexicanas de Información Financiera. Por lo tanto, reconocemos los efectos de inflación en nuestra información financiera hasta el 31 de diciembre de 2007, y nuestros estados financieros consolidados al 31 de diciembre del 2007 están expresados en pesos mexicanos con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2007.

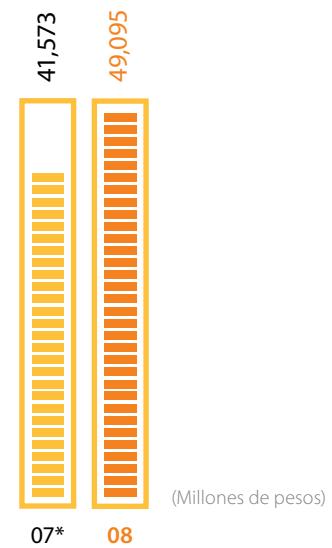
(2) Para propósitos de comparación adicional, cierta información financiera en esta tabla por el año que terminó el 31 de diciembre de 2007, se presenta como si hubiéramos dejado de reconocer los efectos de inflación a partir del 1 de enero de 2007.

(3) Utilidad de los segmentos operativos ("USO") se define como utilidad de operación antes de gastos corporativos, depreciación y amortización. La conciliación entre utilidad de los segmentos operativos y utilidad de operación se presenta en la Nota 22 de nuestros estados financieros consolidados.

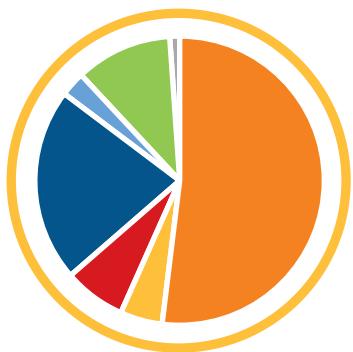
## Ventas netas de los segmentos



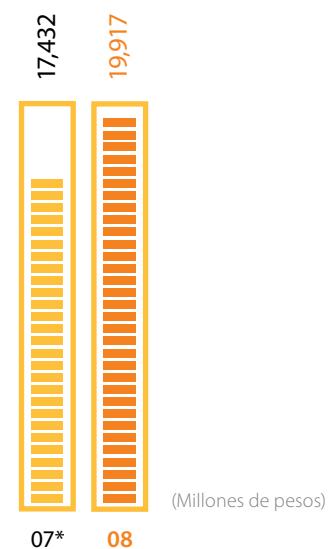
Televisión abierta	<b>43.7 %</b>
Exportación de programación	<b>5.0 %</b>
Señales de televisión restringida	<b>4.5 %</b>
Sky	<b>18.7 %</b>
Editoriales	<b>7.5 %</b>
Cable y telecomunicaciones	<b>13.5 %</b>
Otros negocios	<b>7.1 %</b>



## Utilidad de los segmentos operativos



Televisión abierta	<b>52.7 %</b>
Exportación de programación	<b>5.4 %</b>
Señales de televisión restringida	<b>6.9 %</b>
Sky	<b>22.2 %</b>
Editoriales	<b>3.3 %</b>
Cable y telecomunicaciones	<b>10.7 %</b>
Otros negocios	<b>-1.2 %</b>



\* Las cifras del 2007 se presentan como si hubiéramos dejado de reconocer efectos de inflación a partir del 1 de enero de 2007

## Un vistazo a

# TELEVISA

## Televisión abierta\*

Televisa opera cuatro canales de televisión en México, los canales 2, 4, 5 y 9, a través de 258 estaciones afiliadas en todo el país; somos el líder a nivel mundial en producción de contenido en español para televisión.

**AUDIENCIA / REGIÓN:** promedio de participación de audiencia de 72.3 por ciento en el horario comprendido de 6:00 a 24:00 horas.

**PARTICIPACIÓN:** 100%



360

## Señales de televisión restringida\*

Producimos 30 canales de televisión a través de 14 marcas diferentes de sistemas de televisión de paga. En Estados Unidos, distribuimos cinco de nuestros canales de televisión de paga a través de TuTV, nuestra asociación 50/50 con Univision.

**AUDIENCIA / REGIÓN:** Más de 21 millones de suscriptores en televisión de paga.

**PARTICIPACIÓN:** 100%



## Exportación de programación\*

Exportamos nuestros programas y formatos a televisoras en todo el mundo. En Estados Unidos, distribuimos nuestro contenido a través de Univision.

**AUDIENCIA / REGIÓN:** Aproximadamente 60 países en todo el mundo.

**PARTICIPACIÓN:** 100%



## Editoriales\*

Somos la editorial de revistas en español más importante del mundo; producimos más de 189 títulos bajo 95 marcas diferentes.

**AUDIENCIA / REGIÓN:** Circulación anual de aproximadamente 174 millones en 20 países.

**PARTICIPACIÓN:** 100%



## Sky\*



El principal sistema de televisión directa al hogar vía satélite en México.

**AUDIENCIA / REGIÓN:** 1.76 millones de suscriptores.

**PARTICIPACIÓN:** 58%

## Cable y telecomunicaciones\*

Cablevisión y Cablemás ofrecen servicios de televisión por cable, Internet y telefonía en la ciudad de México, el área metropolitana y 46 ciudades en el resto del país. Estas empresas invirtieron en Bestel, una empresa de telecomunicaciones que ofrece soluciones de servicios

de datos y de larga distancia a portadores y otros proveedores de servicios de telecomunicaciones, tanto en México como en los Estados Unidos.



**AUDIENCIA / REGIÓN:** Cablevisión: 590 mil suscriptores de televisión de paga, 200 mil suscriptores de banda ancha y 54 mil suscriptores de telefonía. Cablemás: 851 mil de televisión de paga, 243 mil de banda ancha y 76 mil de telefonía.

**PARTICIPACIÓN:** Cablevisión 51% / Cablemás 55%

## Otros negocios\*



**Esmas.com.** El principal portal de Internet de entretenimiento digital en Latinoamérica; **Juegos y sorteos.** Salones de bingo;

**Equipos de fútbol.** Algunos de los equipos profesionales de fútbol mexicano; **Estadio Azteca.** El estadio más grande de México; **Producción y distribución de películas.** Producción y coproducción de películas en español y distribución de películas nacionales e internacionales en México; **Radio.** Red de 91 estaciones de radio propias y afiliadas.

**AUDIENCIA / REGIÓN:** Esmas.com. Más de 8 millones de usuarios únicos al mes; **Juegos y sorteos.** 21 salones de bingo; **Equipos de fútbol.** Equipos de fútbol jugando actualmente en la primera división de México;

**Estadio Azteca.** 105 mil espectadores aproximadamente;

**Producción y distribución de películas.** Operaciones en México; **Radio.** Alcanza la mayoría de la población de México.



**PARTICIPACIÓN:** Esmas.com 100% / Juegos y sorteos 100% / Equipos de fútbol 100% / Estadio Azteca 100% / Producción y distribución de películas 100% / Radio 50%

## Negocios no consolidados\*

**TVI.** Empresa de cable con operaciones en Monterrey; **La Sexta.** Canal de televisión abierta en España; **Ocesa Entretenimiento.** Empresa de entretenimiento en vivo en México; **Volaris.** Aerolínea de bajo costo.



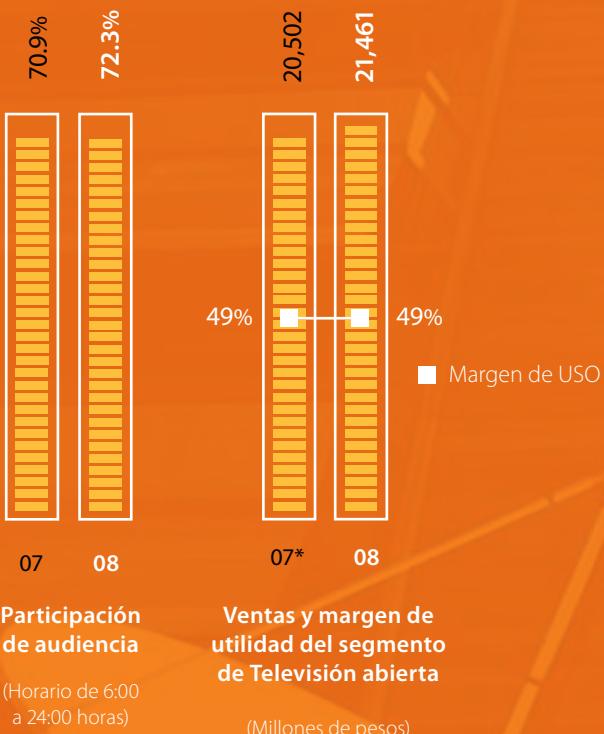
**AUDIENCIA / REGIÓN:** TVI. 226 mil suscriptores de televisión de paga,

88 mil de banda ancha, y 34 mil de telefonía; **La Sexta.** Participación de audiencia creciendo; **Ocesa Entretenimiento.** Produjo cerca de

4 mil eventos en vivo y shows; **Volaris.** Ofrece vuelos a 21 ciudades de México.

**PARTICIPACIÓN:** TVI 50% / La Sexta 40% / Ocesa 40% / Volaris 25%

**Buscamos constantemente nuevas maneras de ampliar nuestro alcance, mejorar nuestro contenido y mantener nuestra posición como la principal empresa de medios de comunicación en el mundo de habla hispana.**



\* Las cifras del 2007 se presentan como si hubiéramos dejado de reconocer efectos de inflación a partir del 1 de enero de 2007



Televisa es la principal productora de contenido para televisión en español del mundo. A través de nuestros canales de televisión abierta en México, las señales de televisión de paga, la exportación de programación y la producción y distribución de películas, entusiasmamos e inspiramos a audiencias en todo el mundo. El contenido es el principal diferenciador en nuestra industria y la calidad de nuestro contenido nos permite mantener nuestra posición de liderazgo.

# Televisión\* abierta

Televisa opera cuatro canales de televisión en México, los canales 2, 4, 5 y 9, a través de 258 estaciones afiliadas en todo el país. La programación en nuestros canales, en especial la del Canal 2, continuó reportando excelentes niveles de rating y de participación de audiencia en el 2008. Nuestro promedio de participación de audiencia para nuestros cuatro canales fue de 72.3 por ciento en el horario comprendido de 6:00 a 24:00 horas, y transmitimos 74 de los 100 programas más vistos en México.

Estos resultados se deben, en gran medida, a la fortaleza y la variedad de nuestra programación de televisión, la cual abarca desde telenovelas hasta los principales eventos deportivos a nivel mundial. Nuestras telenovelas y otros programas del Canal 2 siguieron obteniendo excelentes resultados en el 2008. La participación promedio de audiencia en horario estelar tan solo para el Canal 2 fue del 34.1 por ciento en el año, el más alto para el horario estelar desde 1999.

Nuestra telenovela *Fuego en la Sangre*, que se transmitió de lunes a viernes a las 9PM, nuestro horario más importante, superó nuestras metas de rating alcanzando niveles que no se habían presentado en 8 años.

Estamos muy complacidos con el desempeño del Canal 2, el cual junto con nuestra programación de los Canales 4, 5 y 9 y las estaciones locales, nos han permitido llegar a las audiencias que más interesan a nuestros clientes.

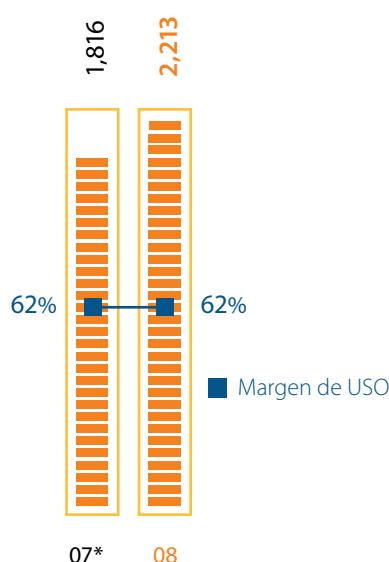
Nuestra transmisión de los Juegos Olímpicos de verano en Beijing logró una participación de audiencia del 68 por ciento y fue el principal evento deportivo en 2008 superando nuestras expectativas, tanto en número de espectadores como en generación de ingresos.

Nuestras series, producidas internamente y transmitidas por el Canal 5, han generado niveles de popularidad y rentabilidad favorables y estamos maximizando el valor de estos programas a través de nuestros demás segmentos de negocio. Por ejemplo, introdujimos varios programas nuevos en 2008, incluyendo *Simuladores*, una serie de aventura y comedia para adultos jóvenes; y *Terminales*, la historia de una joven que lucha contra la leucemia. Además, produjimos *El Show de los Sueños*, un concurso de baile y canto que unió a las familias mexicanas y que se transmitió los domingos por la tarde. Estas series nos retribuyen de forma inmediata y nos están permitiendo construir un sólido inventario de productos que podemos explotar por medio de otras plataformas.

**Nuestra constante evolución**

*En nuestro negocio de Televisión abierta, seguiremos buscando formas innovadoras de expandir nuestro alcance, mejorar nuestro contenido y mantener nuestra posición líder. Estamos trabajando para consolidar nuestro liderazgo en todos los géneros por medio del desarrollo de nuevos formatos y contenidos de alta calidad al integrarlos en nuestros diferentes segmentos de negocio. En nuestro negocio de Señales de televisión restringida, seguimos buscando oportunidades para ofrecer nuevas señales y formar alianzas que nos permitan ampliar el alcance de nuestro propio contenido y distribuir el de otras productoras, tanto de socios como de competidores.*





**Ventas y margen de utilidad del segmento de Señales de televisión restringida**

(Millones de pesos)

Al mismo tiempo, estamos explorando opciones de programación innovadoras. Por ejemplo, estamos desarrollando una mayor cantidad de programación patrocinada, la cual es altamente redituable. En 2008, produjimos programas patrocinados por grandes empresas de productos de consumo e instituciones financieras, manteniendo el derecho de vender publicidad alrededor de dichas transmisiones. Hemos seguido implementando la misma estrategia en el 2009, con buenos resultados.

## Señales de televisión restringida\*

Televisa es la principal productora de programación original en español para señales de televisión restringida. En conjunto, nuestras 14 marcas de televisión de paga y nuestros 30 canales de televisión restringida produjeron más de 13,200 horas de contenido transmitido a más de 21 millones de suscriptores, equivalente a 95 millones de Unidades Generadoras de Ingreso (RGUs por sus siglas en inglés), en Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, Europa y Asia-Pacífico.

En los últimos años, hemos mejorado la tecnología de nuestro negocio de televisión de paga transformando nuestro proceso de producción de contenido de lineal a completamente digital, desde la pre-producción hasta la post-producción. Como resultado, somos los líderes de la industria en la adopción de tecnologías avanzadas.

En México, 8 de los 20 canales más vistos en las plataformas de televisión de paga son producidos por Televisa. En Estados Unidos, TuTV, nuestra asociación con Univision, ofrece contenido de películas, música y entretenimiento a través de cinco canales de televisión de paga, que llegaron a 1.7 millones de hogares en 2008. Además, TuTV lanzó Bandamax en Dish, la plataforma digital de televisión de paga en español más grande de Estados Unidos. En Canadá, lanzamos los canales TL Novelas y Ritmoson Latino en Paquete Televisa, un nuevo paquete multicultural que ofrece Rogers Cable, el mayor proveedor de televisión por cable en ese país.

### Alianza estratégica con BBC

Celebramos una alianza en 2008 que nos permitirá expandir nuestro contenido y ampliar nuestro alcance entre las audiencias latinoamericanas. En julio de 2008, Televisa y BBC Worldwide (BBC) anunciaron una asociación para producir y distribuir dos canales de entretenimiento de la BBC, BBC Entertainment y un canal para niños en pre-escolar llamado CBeebies. Estos nuevos canales se distribuirán por medio de sistemas de televisión de paga en todo México y Latinoamérica. Este esfuerzo marca la primera ocasión en que la BBC entra al mercado latinoamericano ofreciendo canales de entretenimiento.

# Exportación\*

## *de programación*

En 2008, exportamos aproximadamente 65 mil horas de programación original a 60 países alrededor del mundo. Además, buscamos alianzas y colaboraciones para producir contenidos en mercados de alto crecimiento. Estas colaboraciones ayudan a fortalecer la posición de Televisa en nuevos mercados, expandir el alcance de nuestro contenido tanto en plataformas tradicionales como en nuevos medios y generar ingresos adicionales al negocio. A continuación se presentan algunos ejemplos de nuestros acuerdos de colaboración.

**China.** Colaboramos con una productora local para transmitir la producción china de nuestro exitoso programa, *La Fea Mas Bella*, o como se le conoce en China, *Chou Nu Wud*. Durante 2008, la televisora transmitió dos episodios al día, siete días a la semana, durante el horario estelar. Como resultado, el programa alcanzó más de 11 millones de espectadores al día. Con esta colaboración, Televisa ha logrado entrar a un mercado muy atractivo.

**Brasil.** Firmamos un acuerdo con la segunda televisora más importante de Brasil para coproducir una telenovela para un horario estelar. Este acuerdo nos permite participar de manera directa en el mercado de la publicidad de Brasil, el más grande de Latinoamérica. Se espera la transmisión del primer programa en la primera mitad del 2009.

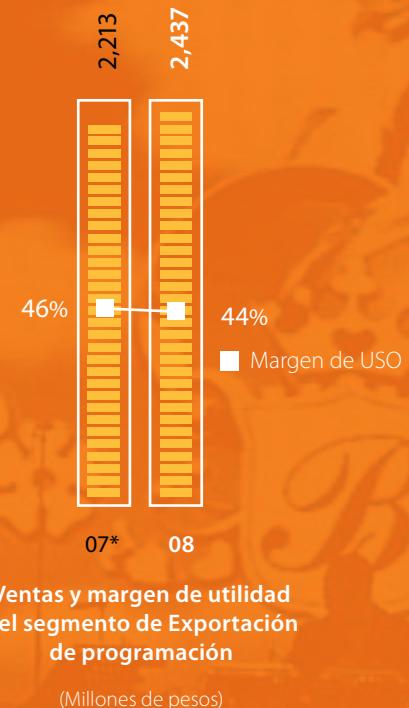
**Argentina.** Firmamos un acuerdo con una empresa local para colaborar en la producción de programas para audiencias argentinas en diferentes plataformas, incluyendo nuevos medios de comunicación.

Estados Unidos sigue siendo un mercado importante en crecimiento y continuamos llevando nuestro contenido a este mercado a través de Univision. En 2008, el contenido de Televisa representó el 39.3 por ciento de las horas de programación sin repetición de la cadena Univision, incluyendo la mayoría de su horario estelar. Nuestras telenovelas, la principal oferta de Univision en horario estelar, presentaron los ratings más altos de la televisora en 2008. Además, proveímos el 19.5 por ciento de las horas de programación sin repetición de la cadena Telefutura y casi todas las horas de programación sin repetición de la cadena Galavision, el canal básico de televisión de paga de Univision con alcance a nivel nacional.

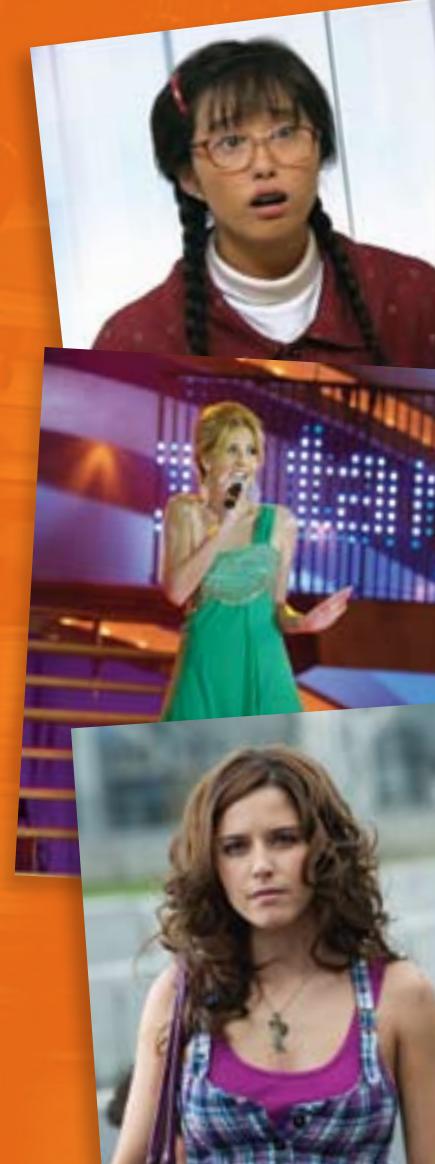
# Producción\*

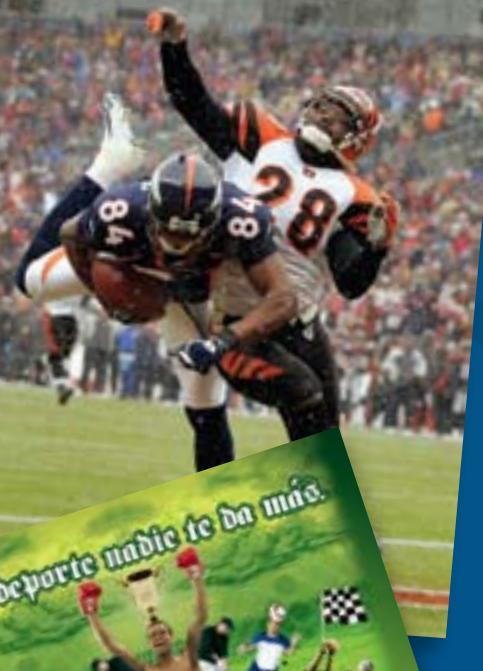
## *y distribución de películas*

Televisa produce y coproduce películas originales en español y distribuye títulos nacionales y de otros países en todo México. En 2008, coprodujimos títulos como *18/40* y *La Cabeza de Buda*. Además, distribuimos más de 40 películas, incluyendo los éxitos: *REC*, *El Orfanato* y *Juno*.

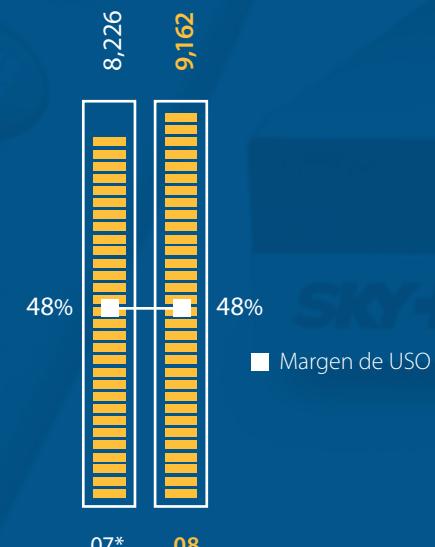
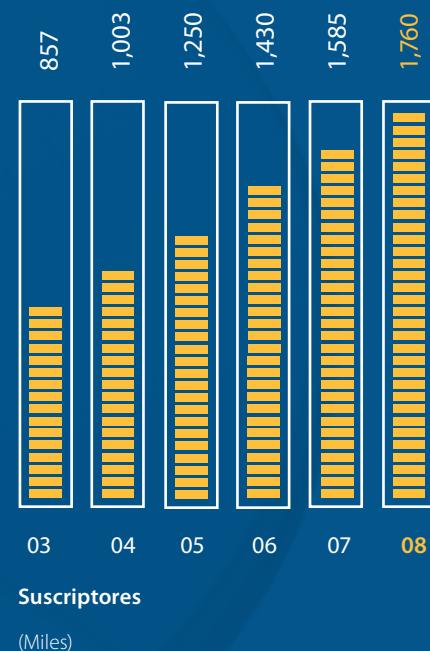


\* Las cifras del 2007 se presentan como si hubiéramos dejado de reconocer efectos de inflación a partir del 1 de enero de 2007





Sky ha logrado  
crecimientos  
anuales de doble  
dígito en su base de  
suscriptores durante  
los últimos 6 años.



Ventas y margen de utilidad  
del segmento de Sky

(Millones de pesos)

\* Las cifras del 2007 se presentan  
como si hubiéramos dejado de  
reconocer efectos de inflación a  
partir del 1 de enero de 2007

Sky es el principal operador ofreciendo televisión directa al hogar vía satélite. Al cierre de 2008, Sky alcanzó 1.76 millones de suscriptores activos. Sky ha expandido recientemente sus operaciones en Centroamérica y el Caribe. A finales de 2008, la base de suscriptores en esta región alcanzó un total de 109 mil. En 2008, el número total de suscriptores activos creció aproximadamente 11 por ciento en comparación con el año anterior. Los incrementos más importantes en la base de suscriptores de Sky se dieron en República Dominicana, Costa Rica y Panamá.



**Nuestra constante evolución**  
*En años recientes, Sky se ha transformado en líder de mercado, ha logrado crecimientos anuales de doble dígito en su base de suscriptores y se ha convertido en el segundo negocio consolidado más grande de Televisa. Sky planea continuar con su expansión hacia nuevos mercados en Centroamérica en 2009.*

La capacidad de Sky para ofrecer acceso exclusivo a programación de primer nivel es la clave de su estrategia de crecimiento. Sky actualmente ofrece más de 220 canales de deportes, noticias, entretenimiento, películas, música y programación para niños. Sky ofrece a sus suscriptores acceso exclusivo a un extenso menú que incluye los principales eventos deportivos internacionales, dentro de los cuales se encuentran:

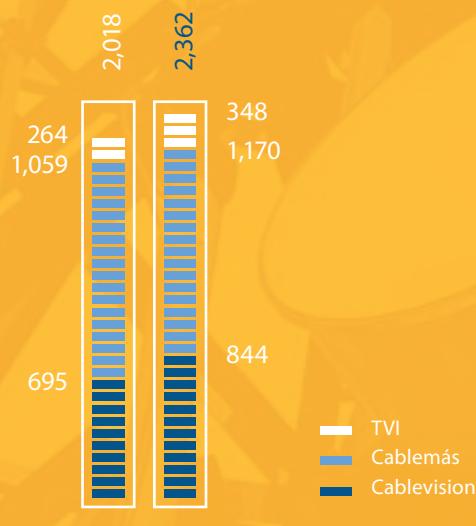
- Partidos selectos de la Liga Mexicana de Fútbol que presentaron altos niveles de audiencia
- Partidos de fútbol español, incluyendo los torneos de La Liga, La Copa del Rey y otros
- Partidos de fútbol británico, incluyendo la Barclays Premier League
- NFL Sunday Ticket, NBA Pass, MLB Extra Innings, peleas de box, NHL y el Golf Channel
- Cobertura exclusiva de algunos eventos de tenis de la WTA y la ATP

Además, los suscriptores de Sky tienen acceso a programación exclusiva producida por Televisa.

Sky continúa empleando tecnologías avanzadas para expandir su alcance y reforzar su presencia en nuevos mercados. Por ejemplo, Sky firmó recientemente un acuerdo con Intelsat para construir y lanzar, junto con SKY Brasil, un nuevo satélite con 24 transpondedores. Este nuevo satélite duplicará la capacidad actual de Sky, proveerá respaldo y le permitirá ofrecer servicios como televisión en alta definición (HDTV) con video bajo demanda (VOD).



## Televisa mantiene una posición de liderazgo en varios de los mercados de cable más importantes de México.



**Unidades generadoras de ingreso de cable (RGUs\*)**

(Miles)

\*RGUs (por sus siglas en inglés)



En los últimos años, Televisa ha transformado su negocio de cable, y ha evolucionado de ser un proveedor de cable básico a un participante de triple play en sus mercados. Televisa tiene participación en tres de las principales empresas de cable en México: Cablevision, Televisión Internacional (TVI) y Cablemás. Estos activos, junto con nuestra adquisición de Bestel en el 2007, nos dan una sólida presencia en algunos de los mercados de cable más importantes en México.

# Cable\* y telecomunicaciones

### Cablevision

Cablevision es al mismo tiempo pionero y líder en el mercado mexicano. Desde el 2005, Cablevision ha pasado de ser un operador análogo básico a un proveedor completamente digital de contenido y servicios de alta calidad. En los últimos años, Cablevision ha adoptado y expandido el uso de nuevas tecnologías como televisión en alta definición (HDTV), grabación digital de video (DVR), TiVo, video bajo demanda (VOD) y telefonía IP. Cablevision continúa con el lanzamiento de cajas digitales que permiten la transmisión de programación HDTV y tienen capacidades de DVR. Además, Cablevision está trabajando para transformar su actual red de cable a una red de banda ancha bidireccional. Para finales de 2008, este proyecto tenía un avance del 82.6 por ciento.

Como resultado, Cablevision se ha convertido en proveedor de servicios avanzados de triple play, al cerrar el año con más de 590 mil suscriptores de cable, 200 mil de banda ancha y más de 54 mil en telefonía. Hoy en día es el principal proveedor de servicio de televisión digital restringida en la Ciudad de México y cuenta con la más extensa oferta de canales entre los diversos paquetes de televisión de paga de Latinoamérica. Las ventas de Cablevision aumentaron 21.3 por ciento en 2008 debido a un incremento en unidades generadoras de ingresos (RGUs).

### Cablemás

Cablemás, la cual empezamos a consolidar en junio de 2008, es la empresa de cable con la más amplia cobertura en México, con presencia en 46 ciudades. Ha realizado grandes inversiones para mejorar su infraestructura y expandir su red de suscriptores en todo el país.

### *Resultados de la estrategia triple play*

Televisa está bien posicionada para capitalizar la adopción del mercado de los servicios triple play. Nuestros principales proveedores de triple play, Cablevision, TVI y Cablemás, no solo atienden a miles de suscriptores en México, sino que también ofrecen a los suscriptores un acceso sin precedentes al contenido digital de Televisa. Desde que Cablevision lanzó su servicio triple play en 2007, ha agregado cerca de 40 mil suscriptores de triple play. La penetración de los servicios triple play, de la telefonía en particular, es todavía relativamente baja. La penetración del Internet en la base de suscriptores de cablevisión es actualmente de 33.81 por ciento y la penetración de la telefonía es de 9.15 por ciento. Televisa sigue viendo un importante potencial de crecimiento para este negocio.

En septiembre de 2005, Cablemás lanzó su servicio de telefonía y se convirtió en el primer operador de cable en México que ofreció un paquete integral de servicios triple play con televisión por cable, Internet de alta velocidad y servicios de telefonía.

Cablemás terminó 2008 con 851 mil suscriptores de cable y 243 mil de banda ancha. Tres años después de lanzar su servicio de telefonía, Cablemás ahora brinda servicios a más de 76 mil suscriptores de telefonía en 13 ciudades. Ahora como el segundo operador de cable más grande de México en cuanto a número de suscriptores, se sigue enfocando en la expansión de su base de clientes a través de mejoras y adquisiciones.

### **TVI**

Como proveedor de telefonía, Internet y servicios de televisión de paga en el norte de México, TVI reportó más de 348 mil RGUs residenciales y comerciales a finales de 2008. Su red cuenta con 7.3 mil kilómetros de cable y más de 4.5 mil kilómetros de fibra óptica. Ofrece paquetes triple play competitivos y velocidades de banda ancha de hasta 6 megas, lo cual impulsa el crecimiento constante de la empresa y le permite consolidar su posición como el principal proveedor de la región norte.

TVI, en la cual tenemos una participación de 50%, ha expandido su presencia durante los últimos años y hoy opera en los importantes mercados de Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas. Para finales de 2008, TVI contaba con 226 mil suscriptores de cable, 88 mil de banda ancha y 34 mil de telefonía. TVI espera continuar extendiendo su presencia en estos otros mercados.

## Durante 2008, Bestel rebasó 3.2 mil millones de minutos de uso.

### **Bestel**

En diciembre del 2007, Cablestar compró Bestel, una empresa de telecomunicaciones que cuenta con 8 mil kilómetros de red de fibra óptica en todo México y en el sur de Estados Unidos. Los accionistas de Cablestar incluyen a Cablevision que tiene una participación del 70 por ciento, TVI del 15 por ciento y Cablemás del 15 por ciento restante. Televisa tiene participación tanto en TVI como en Cablemás y además, es dueña del 51 por ciento de Cablevision.

Bestel brinda servicios de telefonía local y de larga distancia y acceso de banda ancha para portadores, gobierno, empresas de cable, empresas de tarjetas telefónicas y clientes corporativos. Durante 2008, Bestel tuvo más de 3.2 mil millones de minutos de uso.

Después de comprar Bestel, la administración de Televisa puso el negocio en curso en términos de rentabilidad al redefinir su estrategia, fortalecer las relaciones con clientes clave a nivel local e internacional y al enfocarse en la comercialización de productos con un mayor potencial de utilidad.

En 2008, Bestel duplicó su capacidad de interconexión con operadores de banda ancha de primera línea. Al hacer esto, Bestel se convirtió en el segundo proveedor más grande de banda ancha en México. Además, Bestel duplicó su capacidad de transmisión al implementar lambdas de 10-Gb en su red de fibra óptica, lo que lo convirtió en uno de los primeros operadores en implementar esta tecnología en México. Por último Bestel tuvo un papel clave para la portabilidad de números en México; en julio de 2008, Bestel empezó a ofrecer soluciones de portabilidad no solamente para los operadores de cable de Televisa, sino también a terceros. Para el 31 de diciembre de 2008, Bestel se convirtió en el segundo operador en el país en portar más de 20 mil números fijos.

### *Nuestra constante evolución*

*Vemos una inmensa oportunidad para nuestros negocios de cable. Específicamente, trabajaremos para consolidar nuestra posición como proveedor de servicios triple play y esperamos convertirnos en uno de los principales participantes en el mercado de la telefonía en México. Deseamos brindar servicios de la más alta calidad a nuestros clientes y queremos participar en la convergencia del cable y la telefonía en México.*

## La gama de productos y servicios de Televisa Interactive Media (TIM) nos ayuda a extraer el máximo valor a nuestro contenido.

*El impacto digital de nuestro acuerdo con Telemundo*

A través de TIM, nuestra audiencia hoy en día tiene acceso a la mayoría del contenido de Televisa y a una gran variedad de contenido de terceros vía internet y dispositivos móviles. Esto incluye programas de fútbol y otros deportes, música de las principales disqueras y películas de los más grandes estudios. En un futuro cercano, también se incluirá el contenido de productoras hispanas como Telemundo. En marzo de 2008, Telemundo otorgó derechos exclusivos a Televisa para transmitir el contenido de Telemundo en México por los próximos 10 años. El acuerdo también otorga a Televisa los derechos de distribución exclusiva del nuevo canal de televisión restringida de Telemundo y una licencia para distribuir el contenido original de Telemundo a través de las plataformas digitales e inalámbricas de Televisa en México. Como resultado, nuestros clientes en México podrán tener acceso al contenido de Telemundo en esmas, esmas.TV y Tvolucion. Los usuarios de teléfonos celulares podrán descargar imágenes, tonos y servicios de mensajes de texto basados en el contenido de Telemundo a través de esmas móvil.



Después de ser lanzado en el año 2000, nuestro negocio de Internet, Televisa Interactive Media (TIM), ha evolucionado de ser un portal horizontal a una plataforma digital multimedia. Nuestra plataforma aprovecha la más avanzada tecnología y brinda acceso no sólo a contenido de texto, imágenes y audio, sino también a una gran parte de la biblioteca de videos de Televisa. La plataforma TIM incluye:

- **esmas.com:** el principal portal de entretenimiento digital de Latinoamérica. Tan solo en agosto de 2008, esta página web recibió 41 millones de visitas
- **esmas.TV:** permite visualizar videos en línea por medio de suscripción
- **Tvolucion:** el principal destino de videos premium multiformato en Latinoamérica. Al cierre de 2008, el sitio contenía más de 150 películas, 12 programas y series con más de 200 capítulos, 1,100 video clips y 41 telenovelas
- **Televisadeportes.com:** una importante fuente de información deportiva en línea

#### **Nuestra constante evolución**

*Como en todos sus mercados, Televisa está trabajando para consolidar su posición como el principal proveedor de contenido y servicios en línea de México. Continuaremos buscando nuevas formas de impulsar nuestro contenido y, cuando sea conveniente para nuestro negocio, el contenido producido por otros, a través de nuestras plataformas en línea.*

# Medios interactivos\*

Hoy en día, TIM atiende a más de 8 millones de usuarios únicos en el mundo de habla hispana; en 2008, registró 320 millones de vistas relacionadas con contenido premium por mes. Además, esmas móvil ofrece contenido premium para teléfonos celulares, que llega a más de 10 millones de teléfonos en más de 15 países de Latinoamérica.

La gama de productos y servicios pioneros de TIM nos ayuda a extraer el máximo valor de nuestro contenido a través del Internet y de los servicios móviles. Gracias a la adopción de tecnología de punta por parte de Televisa, la cual permite al usuario con bajas velocidades de Internet ver videos de alta calidad, el tráfico de TIM creció 49 por ciento en 2008, cinco veces el de la industria de Internet en México. TIM también fortaleció su posición de liderazgo en el mercado digital durante el año al producir contenido exclusivo para la web, incluyendo *Doble Vida, Colinas y Abran Cancha*.

#### **Algunos sitios de TIM**

**Portal principal:** [www.esmas.com](http://www.esmas.com)

**Video:** [www.tvolucion.com](http://www.tvolucion.com)

**Deportes:** [www.televisadeportes.com](http://www.televisadeportes.com)



## Televisa es la editorial y distribuidora de revistas en español más importante del mundo.



## Editoriales\*

La editorial de revistas en español más importante del mundo con más de 189 títulos bajo 95 marcas diferentes. La variedad de nuestros títulos va desde belleza, salud, moda y celebridades hasta tecnología, viajes, deportes y ciencia. Tenemos asociaciones con algunas de las más prestigiosas editoriales de revistas del mundo, incluyendo *National Geographic*, *Hearst*, *Marie Claire*, *Disney*, *Rodale*, *G+J*, *Motorpress* y *Northern & Shell*. Las marcas propias de Televisa incluyen *Vanidades*, *TVyNovelas*, *Caras*, *Tú*, *Conozca Más*, *Casaviva* e *In Fashion*, todas producidas en Latinoamérica.

En 2008, la circulación anual fue de más de 174 millones a través de más de 100,000 puntos de venta en 20 países. Televisa mantiene el primer lugar de ventas en 18 de los 20 países en los que se venden sus revistas. En México, las publicaciones de Televisa alcanzan al 54 por ciento de los lectores.

En los últimos años, hemos realizado algunas mejoras en nuestro negocio de publicaciones que nos ayudan a consolidarnos como líderes. En septiembre del 2007, por ejemplo, Televisa adquirió la empresa argentina Editorial Atlántida, la cual publica 11 revistas cuya circulación alcanzó 20.9 millones en 2008. Estos títulos incluyen tres conocidas marcas: *Gente*, una revista semanal de vida y entretenimiento; *Para Ti*, una revista semanal sobre belleza y moda para mujeres y *Billiken*, una revista semanal para niños. Con esta adquisición, Televisa ahora llega a 2.6 millones de lectores adicionales por semana.

### Crecimiento en 2008

En 2008, reestructuramos nuestro catálogo de títulos, expandiendo algunas de las marcas existentes y lanzando nuevas en varios mercados de Latinoamérica.

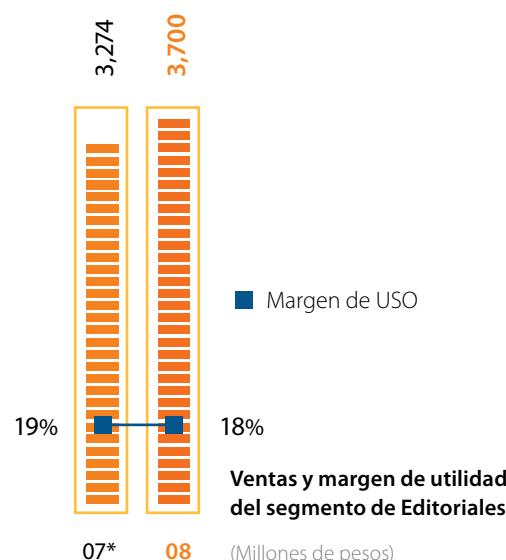
Lanzamos 14 títulos nuevos, incluyendo:

- *Esquire* (México)
- *Gente y la Actualidad* (México, Colombia)
- *National Geographic Traveler* (Argentina)
- *Women's Health* (Argentina, Centroamérica, Venezuela)
- *Caras* (Venezuela, Perú)
- *TVyNovelas* (Centroamérica y Puerto Rico)
- *Patito Feo* (México, Chile y Colombia)

**Nuestra constante evolución**

Hemos ampliado nuestra oferta más allá de las revistas para incluir libros de texto, libros temáticos y artículos coleccionables. Hemos producido, por ejemplo, ediciones especiales de National Geographic y el libro de recetas Cocina Fácil. Hemos comenzado a expandir la presencia de nuestros títulos a nuestras plataformas digitales para crear nuevas oportunidades de negocios e incrementar nuestras opciones de contenido.

Por ejemplo, las páginas de Internet relacionadas con los títulos de nuestras revistas, tales como Vanidades.com, Cinemanía, Jambitz, Muy Interesante y National Geographic en Español han permitido que Televisa logre tener lectores nuevos y mejor segmentados. Estos esfuerzos nos han posicionado bien para continuar desarrollando este segmento de negocio durante los próximos años.



\* Las cifras del 2007 se presentan como si hubiéramos dejado de reconocer efectos de inflación a partir del 1 de enero de 2007

## Los programas de radio de Televisa transmiten música, noticias y entretenimiento en todo México y en el sureste de los Estados Unidos.

**Radio\***

Televisa es líder en la industria de radio en español, ofreciendo contenido original a la mayor parte de la población mexicana, transmitiendo música, noticias y entretenimiento en todo México y en el sureste de los Estados Unidos.

**Nuestra constante evolución**

Sistema Radiópolis continuó sus esfuerzos por afiliar más estaciones de radio con el objeto de alcanzar más radioescuchas. Durante 2008, Televisa transmitió sus programas a través de una red de 91 estaciones radiofónicas propias y afiliadas, incluyendo las que se enlistan a continuación:

- *40 Principales: Los 40 mejores éxitos de la música pop en inglés y en español*
- *Ke Buena: Música popular mexicana*
- *Bésame Radio: Canciones románticas y música ligera*
- *Estadio W: Transmisión de eventos deportivos en vivo las 24 horas, así como análisis y comentarios relacionados*
- *W Radio: Noticias y comentarios políticos y económicos, así como otros programas de radio sobre una gran variedad de temas.*





**Televisa ofreció alrededor de 1,000 eventos de entretenimiento en vivo y 3,700 espectáculos a aproximadamente 5.2 millones de fanáticos en todo México en 2008.**

**Ocesa trae *El Rey León* a la Ciudad de México**  
En enero de 2008, después de las fiestas de fin de año, Ocesa trajo a la Ciudad de México el famoso musical *El Rey León*. Ocesa desarrolló una emocionante campaña publicitaria que inspiró al público y que resultó en más de 151 mil boletos vendidos; en cada producción del espectáculo se agotaron las localidades.

# Entretenimiento\*

## en vivo

Televisa se ha convertido en la empresa líder en la producción de entretenimiento en vivo gracias a su portafolio único de recursos de entretenimiento, incluyendo la compañía productora líder de eventos Ocesa Entretenimiento (Ocesa), el Estadio Azteca en la Ciudad de México y algunos de los equipos de fútbol más populares de México. En 2009, Ocesa celebrará el décimo aniversario de *Vive Latino*, un famoso festival de rock latino cuyo éxito ha preparado el terreno a otros festivales musicales en años recientes. Por ejemplo, *Zerofest* presentó artistas de rock-pop y de varios estilos que dieron como resultado éxitos taquilleros en la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara en 2008. Y en la segunda edición del *MotoRokr Fest*, que tuvo lugar en octubre de 2008, se presentaron artistas famosos de la talla de *Nine Inch Nails*, *Stone Temple Pilots* y *The Flaming Lips*.

### *Nuestra constante evolución*

*En 2008, Ocesa firmó un acuerdo con Grupo Fernández para lanzar Ocesa Jalisco, que ofrece sus servicios a la población de Guadalajara. Antes del acuerdo había menos opciones de entretenimiento en vivo en este mercado. Desde que el contrato entró en vigor, Ocesa ha montado 79 eventos en vivo en Guadalajara, incluyendo conciertos de Celine Dion, Miguel Bosé y Maná, así como las puestas en escena de *El Rey León*, *Disney on Ice* y *Cirque du Soleil*. Ocesa lanzó ocesa.com.mx en mayo de 2008 para mejorar la comunicación con sus clientes, ofrecer preventas de boletos y, finalmente, mejorar su nivel de servicio.*

*En los primeros siete meses de funcionamiento, esta página de Internet registró*

- más de 184 mil usuarios registrados*
- más de tres millones de visitas*
- más de dos millones de usuarios únicos*
- casi 13 millones de vistas de páginas*
- más de ocho mil ventas de boletos*

**Televisa incrementó el tráfico en las salas de bingo PlayCity en un 66 por ciento en 2008.**



## Juegos \*

### y sorteos

En 2006, Televisa lanzó su negocio de juegos, que incluía las salas de bingo PlayCity y MultiJuegos, una lotería electrónica en México.

Al cierre de 2008, Televisa era propietaria y operaba 21 salas de bingo PlayCity que ofrecen bingo tradicional, máquinas electrónicas de bingo, y salas de apuestas deportivas. Con el objetivo de atraer más clientes y mejorar la rentabilidad, diversificamos a los proveedores de las máquinas electrónicas de bingo y optimizamos el tamaño de los establecimientos, entre otras medidas. Esos y otros cambios ayudaron a incrementar la clientela de nuestros establecimientos en un 66 por ciento durante 2008.

#### *Nuestra constante evolución*

*Permanecemos optimistas en cuanto al atractivo de los juegos en México y seguiremos explorando maneras de crecer el negocio de una forma rentable. Nuestros esfuerzos incluyen la consolidación de operaciones cuando esto tenga sentido, la diversificación de formatos y la formación de alianzas con nuestros demás segmentos de negocio para integrar nuestro contenido y capitalizar nuestras marcas. Continuamos viendo oportunidades en nuestro negocio de juegos y sorteos.*

# Fundación\*

## Televisa

En Televisa, tenemos una posición única para que nuestro compromiso con el progreso social alcance a una gran audiencia. A través de nuestra programación influimos en nuestra audiencia para crear conciencia sobre temas sociales relevantes, promover liderazgo de pensamiento y el desarrollo cultural. Mediante nuestra programación regular y especial buscamos atraer la atención del público hacia temas culturales y sociales importantes, como la educación y la salud.

Televisa manifiesta el compromiso con sus comunidades por medio de Fundación Televisa, cuya misión es generar oportunidades de desarrollo social y cultural para el mayor número de personas posible. Fundación Televisa ha creado desde su establecimiento en el año 2000 alianzas con los diferentes segmentos operativos dentro de Televisa para aumentar el alcance de su mensaje y promover la conciencia y la participación del público. En 2008, por ejemplo, todas las telenovelas, los noticieros y los programas de variedades y de deportes de Televisa incluyeron en su contenido mensajes sobre los programas que apoya Fundación Televisa. *Vivir los Valores*, un libro cuyo objetivo es ayudar a las personas a descubrir lo que los distingue como seres humanos, es uno de los de mayor éxito en México, con más de un millón de copias vendidas desde 2004. A continuación encontrará varias de las iniciativas clave de Fundación Televisa.

**Televisa manifiesta su compromiso con las comunidades a través de Fundación Televisa, cuya misión es generar oportunidades de desarrollo social y cultural para el mayor número posible de personas.**

### Educación y bienestar

**Educación.** Gracias al programa *Bécalos*, la Fundación Televisa otorgó 57,478 becas a estudiantes meritorios. Nuestro programa *Tecnología para la Educación* equipó 2,193 escuelas primarias públicas con computadoras y acceso a Internet.

**Salud y nutrición.** Durante los últimos ocho años financiamos 685 mil trasplantes de cornea o de riñón y donamos auxiliares auditivos a 27 mil mexicanos.

Durante este mismo periodo apoyamos también a 36 mil niños de comunidades rurales con más de 2 millones de despensas.



**Vivienda.** En 2004 lanzamos el programa de vivienda, el cual ha permitido entregar durante los últimos cinco años 11,500 casas a familias necesitadas.

#### Desarrollo cultural

Los esfuerzos de Fundación Televisa a favor del desarrollo cultural han evolucionado con el paso de los años de tres colecciones fotográficas y arte contemporáneo y prehispánico, hasta la adquisición de imágenes para su colección fotográfica y la creación de varios fondos para las artes y la investigación cultural. A continuación presentamos algunas de las muchas iniciativas culturales de Fundación Televisa.

**Ashes and Snow Museo Nómada.** Esta exposición en el centro de la Ciudad de México albergó más de 50 fotografías de gran tamaño así como tres películas de 35mm realizadas por Gregory Colbert, y rompió record de asistencia, atrayendo a 8,693,835 personas de todo el mundo.

**Frida Kahlo.** Esta exposición que permaneció abierta de febrero a septiembre de 2008 estableció una nueva marca de asistencia en Estados Unidos, con 194,322 visitantes en Filadelfia y 412,244 en San Francisco.

**Colecciones fotográficas.** Se han mostrado estas excepcionales colecciones, las cuales incluyen fotografías del reconocido artista Gabriel Figueroa, en 10 museos de todo el país.

**Imaginantes.** Esta serie de mensajes televisivos lanzada en 2008 pretende estimular el interés en la asombrosa creatividad expresada a través de la literatura, el arte y la ciencia.

**GuiArte, Más que Palabras.** Gracias a la alianza entre Fundación Televisa y Noticieros Televisa, más de 25 millones de personas asistieron a importantes eventos culturales promovidos por *GuiArte* y la campaña *Más que Palabras*. Los dos años de transmisión de *Más que Palabras* ayudaron a las audiencias a familiarizarse con más de 1,500 frases célebres.

#### ¿Cuál es el valor de un peso invertido por Fundación Televisa?

*Cuando se estableció Fundación Televisa, financió proyectos que tenían un factor de multiplicación de 1 a 1.17: por cada peso invertido por Fundación Televisa, nuestros aliados invertían 1.17 pesos. Sin embargo, la magnitud de los problemas a los cuales se enfrentaba y se sigue enfrentando el país necesitaba una mayor participación de todos los sectores de la sociedad: instituciones, empresas del sector privado, gobierno y los mismos ciudadanos. Gracias a los incansables esfuerzos de Televisa, a su alcance e influencia en los diferentes sectores de la sociedad mexicana, actualmente el factor de multiplicación de esfuerzos de Fundación Televisa es de 10.3. Esto significa que cada peso invertido por Fundación Televisa genera beneficios sociales y culturales de 11.3 pesos gracias a la inversión de sus socios. La expansión de socios y aliados de Fundación Televisa le permitió ampliar el alcance de su trabajo, de esfuerzos más enfocados y localizados en pequeñas comunidades a iniciativas que benefician a cientos de comunidades de todo el país y a millones de mexicanos.*

## Distribución de fondos 2008



- \* Educación **37%**
- \* Salud y nutrición **27%**
- \* Vivienda **9%**
- \* Desarrollo cultural **17%**
- \* Medio ambiente **2%**
- \* Causas sociales **8%**